

JEITA ソリューションサービス事業委員会  
ソリューションサービス人材開発専門委員会

R3-31

# デジタル時代におけるソリューションサービス市場動向および 事業戦略と人材戦略の在り方について

10/16 (木) 10:30 - 11:30  
幕張メッセ 国際会議場 301会議室  
定員 200名 (聴講無料)

© JEITA

CEATEC<sup>®</sup>  
Innovation for All

2025

## 1. ソリューションサービス事業委員会の御紹介

- 講演者：ソリューションサービス事業委員会 委員長 石橋 潤一  
(富士通株式会社)

## 2. ソリューションサービス市場規模

- 講演者：ソリューションサービス事業委員会 副委員長 小堀 賢司  
(NEC)

## 3. 事業戦略と人材戦略の在り方について

- 講演者：ソリューションサービス人材開発専門委員会  
委員長 川田 信弘 (沖電気工業株式会社)  
副委員長 大見由紀人 (三菱電機デジタルイノベーション株式会社)

# 1.ソリューションサービス事業委員会の御紹介

ソリューションサービス事業委員会 委員長 石橋 潤一  
(富士通株式会社)

# ソリューションサービス事業委員会の位置付け

## 一般社団法人電子情報技術産業協会 (JEITA)

### 情報・産業システム部会

情報政策委員会

情報システム・ディストラプティブ  
技術調査委員会

情報システム標準化委員会

ソフトウェア事業委員会

**ソリューションサービス事業委員会**

ITプラットフォーム事業委員会

情報端末事業委員会

#### ミッション

Society 5.0に向けた社会課題解決のため、あらゆる産業を繋げ、IT/エレクトロニクス産業を中核にしたステークホルダーを結節するプラットフォームを実現

#### 活動内容

社会を支える情報システムの安定稼動のために、ITサービスの調達・導入・運用の品質、信頼性向上につながる情報の発信を行い、ユーザ企業とITベンダーのWin-Winな関係構築を支援

#### メンバー企業

富士通、日本電気、JECC、沖電気工業、日立製作所、  
三菱電機/三菱電機デジタルイノベーション、レバテック

(以上7社)

## ソリューションサービス事業委員会

- ・各専門委員会の活動情報の共有と意見交換
- ・ソリューションサービス市場の動向調査と情報発信

### ITサービスビジネス環境整備専門委員会

- ・DX時代にあるべきITサービスのデータ利活用の考え方に関する調査検討および情報発信

### ITサービス調達政策専門委員会

- ・デジタル・ガバメント実行計画における情報システム調達に関し、制度・ガイドライン等への業界意見の反映

### ソリューションサービス人材開発専門委員会

- ・事業戦略と人材戦略の整合に関する調査・検討および情報発信

# ソリューションサービス事業委員会 活動トピックス

JEITA

ITサービス  
調達政策

ITサービス調達政策専門委員会は、政府の最重要政策である物価上昇を上回る賃上げと産業全体の発展を両立させるとともに、持続可能な人材確保による日本全体のDXを実現するため、発注者（官公庁）を起点とする商取引全体において適正取引を実現すべきであるとの考えから、2024年12月4日に下記のとおり提言を表明しました。

## 提言により目指す姿

- ・ 政府の最重要政策である物価上昇を上回る賃上げの実現
- ・ ソリューションサービス事業における持続可能な人材確保によるDXの実現

## 提言

- ・ 政府情報システムの開発・運用・保守等の調達において、物価高騰等の経済状況や賃上げ促進等の政策動向を踏まえた人件費単価等の引き上げについて、事業者から要請があった場合には、発注者（官公庁）はその交渉を受容するとともに予算等への反映を検討すべき
- ・ 既存システム等の調達においても、前年度予算額を前提とするのではなく、適正な人件費単価で積み上げた費用を考慮すべき
- ・ 人件費単価の引き上げについて協議する際には、作業量等を変更しないにもかかわらず、人件費単価の上昇分を工数の削減によって減少させることがないようにすべき
- ・ 予算執行年度内であっても、物価状況等に応じて予算が増減され適正なものとなるよう、柔軟な予算確保の仕組みを検討すべき

政府情報システムのソリューションサービス事業分野における適正取引の確保に向けた提言について2024(<https://home.jeita.or.jp/solution/publications/241204.html>)



JEITA ITサービスビジネス環境整備専門委員会

R3-33

## データ・アウェアなITサービスにおける 実践ガイドの取り組み

ITサービス  
ビジネス環境整備

10/16 (木) 12:00 - 13:00  
幕張メッセ 国際会議場 301会議室  
定員 200名 (聴講無料)

CEATEC  
Innovation for All

2025

## 2.ソリューションサービス市場規模

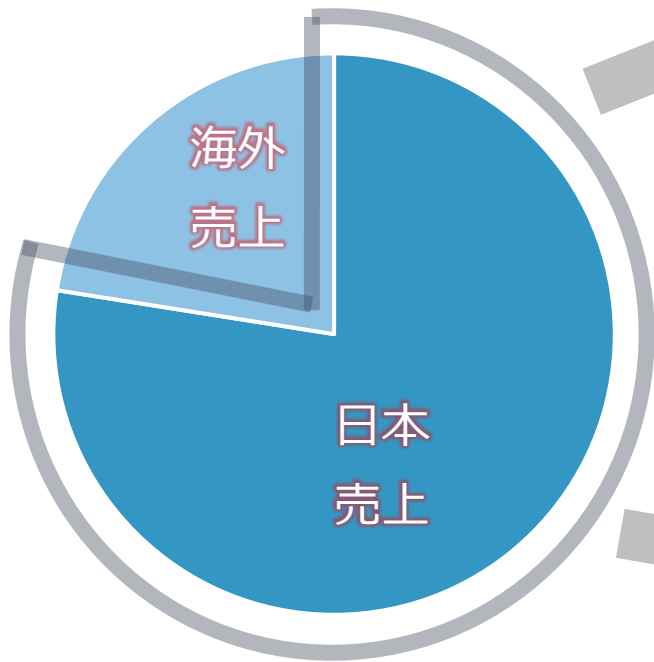
ソリューションサービス事業委員会 副委員長 小堀 賢司（NEC）



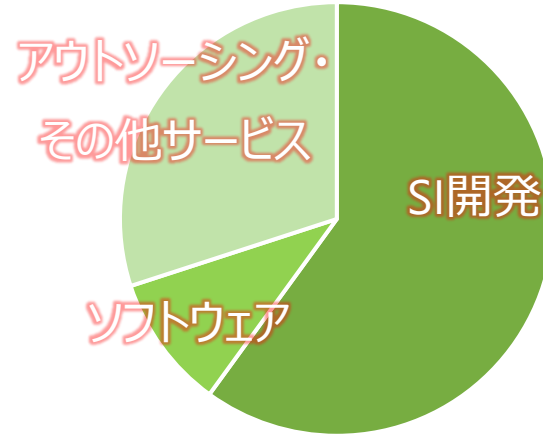
- 2003年度より自主統計調査を開始、毎年継続してデータを収集し、JEITAホームページで公表してきており、現時点で23年間分のデータ蓄積がある。
- 参加会社各社の実績データそのものを集計したもので、予測・推測は一切含まれていない。
- 各社のデータ公開状況を踏まえ、自主統計開始当初より国内市場を種別別(SI開発、ソフトウェア、アウトソーシング・その他サービス)に分類して調査。
- 2016年度より、利活用分野別と海外向けの分類を追加。
- 2020年度より、国内市場のDX関連売上についても追加。
- 2024年度より、DX関連売上のビジネスモデル別内訳を追加。
- 参加会社は、JEITA正会員のうち、ソリューションサービスの売上がある主要企業38社。

# ソリューションサービス市場規模調査の構成

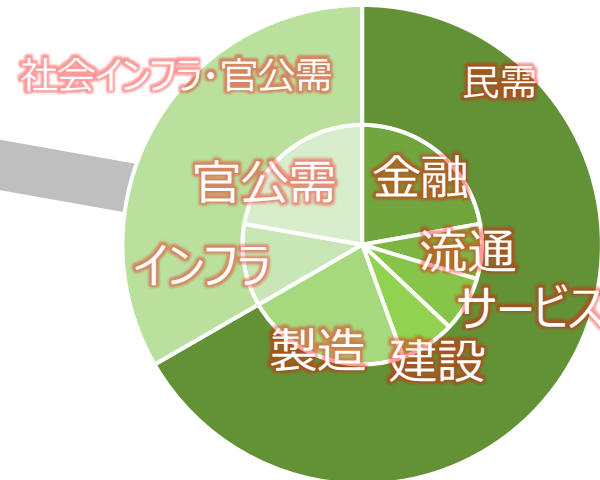
(1) ソリューションサービス  
市場規模(全体)



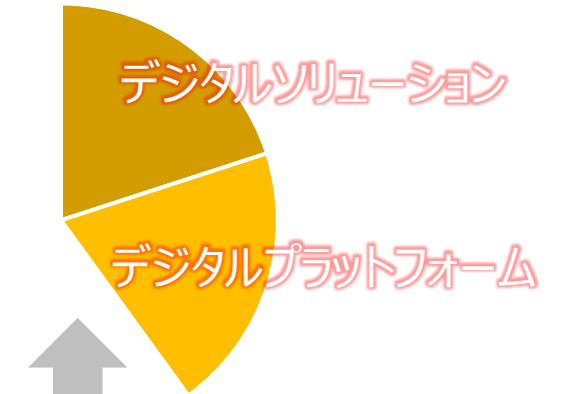
(2) 国内 種類別



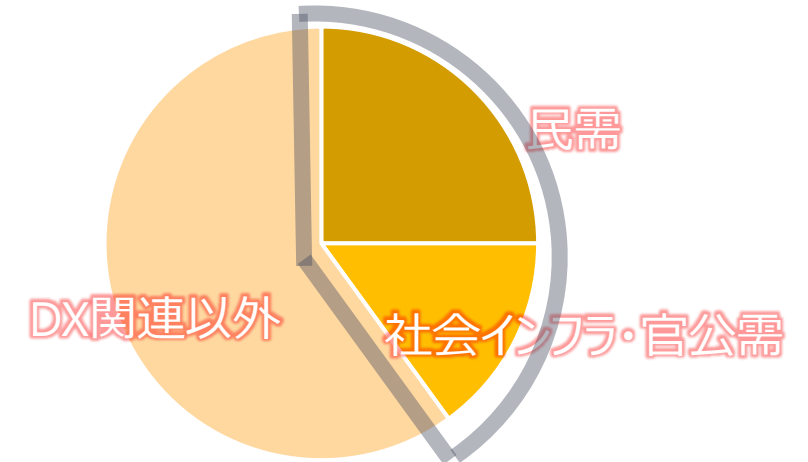
(3) 国内 利活用分野別



(5) 国内 DX関連 ビジネスモデル別



(4) 国内 DX関連 利活用分野別



# ソリューションサービス市場規模調査（詳細）

調査期間：2023-2024年度（2カ年分）の実績調査

調査対象：2023年4月1日～2025年3月31日にソリューションサービスの売上計上があったJEITA正会員企業

調査対象会社：

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. 株式会社インターネットイニシアティブ   | 2 1. 株式会社デンソーテン         |
| 2. 株式会社インプリム            | 2 2. 東芝デジタルソリューションズ株式会社 |
| 3. NEC パーソナルコンピュータ株式会社  | 2 3. 東芝テック株式会社          |
| 4. 沖電気工業株式会社            | 2 4. 株式会社東陽テクニカ         |
| 5. QVI ジャパン株式会社         | 2 5. トーイツ株式会社           |
| 6. 京セラ株式会社              | 2 6. 日本光電工業株式会社         |
| 7. 京セラコミュニケーションシステム株式会社 | 2 7. 日本電気株式会社           |
| 8. 株式会社クリエイティブマシン       | 2 8. パイオニア株式会社          |
| 9. 株式会社国際電気             | 2 9. 株式会社日立製作所          |
| 1 0. 株式会社JECC           | 3 0. BIPROGY 株式会社       |
| 1 1. 株式会社JTB            | 3 1. 平田機工株式会社           |
| 1 2. 四変テック株式会社          | 3 2. フクダ電子株式会社          |
| 1 3. シャープ株式会社           | 3 3. 富士通株式会社            |
| 1 4. シンクレイヤ株式会社         | 3 4. 富士電機株式会社           |
| 1 5. 株式会社図研             | 3 5. 三菱電機株式会社           |
| 1 6. 株式会社竹中工務店          | 3 6. 横河電機株式会社           |
| 1 7. 中央電子株式会社           | 3 7. 株式会社ルートレック・ネットワークス |
| 1 8. TIS 株式会社           | 3 8. レノボ・ジャパン合同会社       |
| 1 9. TVS REGZA 株式会社     |                         |
| 2 0. DX アンテナ株式会社        |                         |

計38社 順不同、敬称略

# (1) JEITA ソリューションサービス市場規模(全体) JEITA

JEITA ソリューションサービス市場規模(日本・グローバル売上合計) 2023-2024年度

|        | 日本売上合計  | グローバル売上合計<br>(日本+海外売上)  |
|--------|---|---|
| 2023年度 | 6兆4,869<br>億円   | 8兆2,623<br>億円   |
| 2024年度 | 7兆0,648<br>億円<br><div>調査開始以来、<br/>初の7兆超</div><br>前年比 <br><b>108.9%</b> | 8兆9,205<br>億円<br><br>前年比 <br><b>108.0%</b> |

## (2) 種類別の区分と定義

- ①SI開発・・・コンサルテーションからシステム構築を含むもので、通常、上流工程から下流工程と呼ばれている企画、設計、開発、納入までのSI全体。
- ②ソフトウェア・・・個別プログラムを除く製品としてのプログラム全般、オペレーティングシステム（OS）、ミドルウェア、アプリケーションパッケージ等。
- ③アウトソーシング・その他サービス・・・ハードウェア、ソフトウェアの保守サービス、リモート監視、クラウドサービスを含むアウトソーシングサービス等。



## (2) 種別別 国内ソリューションサービス市場規模

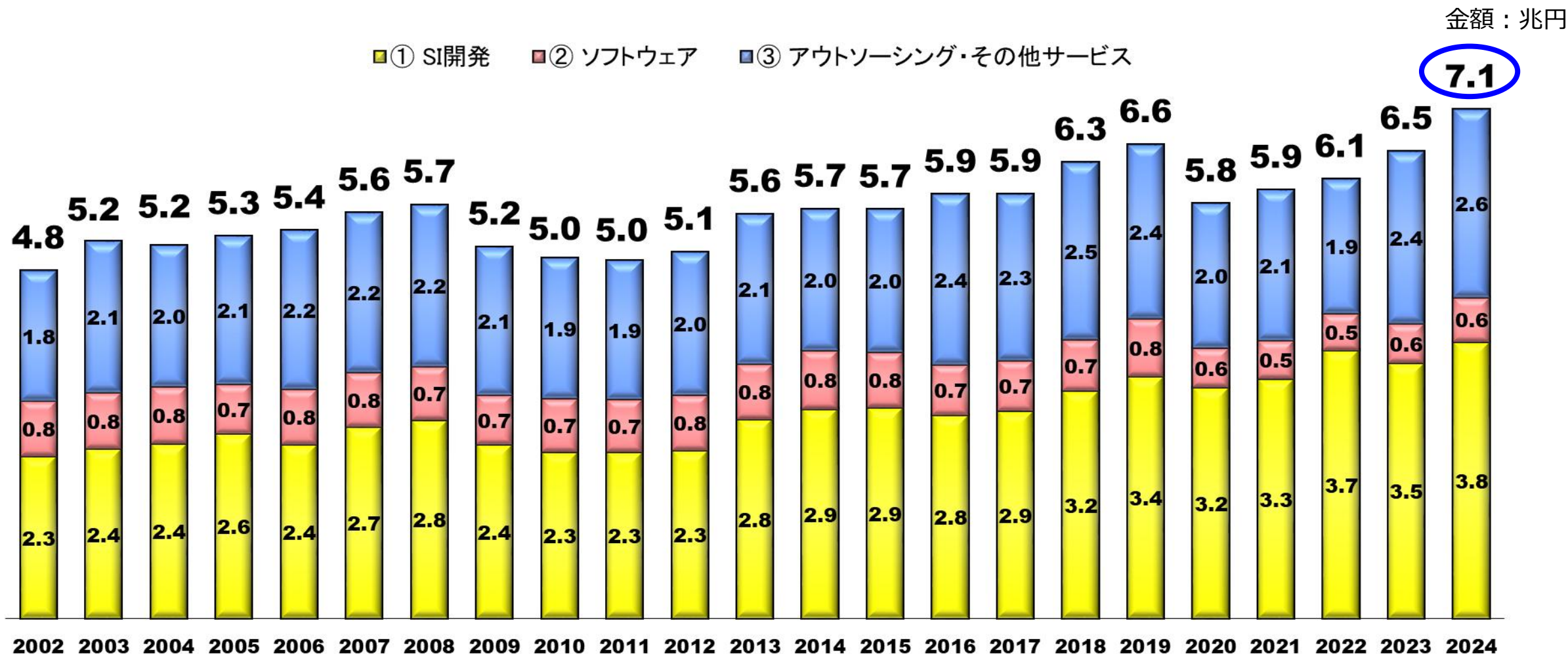
2024年度国内市場規模は対前年比8.9%増の7兆648億円

単位：億円、%

| 種別別<br>(日本売上)     | 2023年度 | 2024年度 | 前年比    | 2024年度<br>構成比 |
|-------------------|--------|--------|--------|---------------|
| ①SI開発             | 35,469 | 38,425 | 108.3% | 54.4%         |
| ②ソフトウェア           | 5,504  | 6,165  | 112.0% | 8.7%          |
| ③アウトソーシング・その他サービス | 23,896 | 26,058 | 109.0% | 36.9%         |
| 日本売上合計            | 64,869 | 70,648 | 108.9% |               |

## (2) 種別別 国内市場規模トレンド

2024年度は、調査開始以来 初の7兆円超え。堅調に成長



# (3) 利活用分野別の区分と定義

※ユーザ企業の業種で分類

|        |  |
|--------|--|
| 金融     | 金融業・保険業向け  |
| 流通     | 小売業・卸売業向け、倉庫業向け、宅配便業向け   |
| サービス   | 医療・福祉向け、農林・林業・漁業・鉱業・採石業・砂利採取業向け、情報サービス業・インターネット付随サービス業向け、教育・学習支援業向け、宿泊・飲食サービス業向け、生活関連サービス業・娯楽業向け、学術研究、専門・技術サービス業向け、不動産業・物品賃貸業、警備業向け、複合サービス、その他のサービス<br>うち、医療・・・医療・福祉向け |
| 建設     | 建設業向け  |
| 製造     | 製造業(素材製造業向け、機械器具製造業)向け<br>うち、自動車・・・輸送用機械器具製造業向け  |
| 社会インフラ | 放送業・通信業向け、運輸業・郵便業向け、電気・ガス・熱供給・水道業向け、映像・音声・文字情報制作業向け(新聞・出版業等)<br>うち、放送・通信・・・放送業・通信業向け<br>うち、交通・運輸・・・運輸業 ※倉庫業(2)、宅配便業(2)を除く。<br>うち、エネルギー・・・電気・ガス・熱供給・水道業向け               |
| 官公需    | 官公庁(中央官庁・地方公共団体)向け   |
| その他    | 上記に含まれない産業向け<br>うち、中小規模向け・・・中小規模の企業・団体向け、個人消費者向け<br>うち、その他(分類不能)・・・分類不能なもの   |

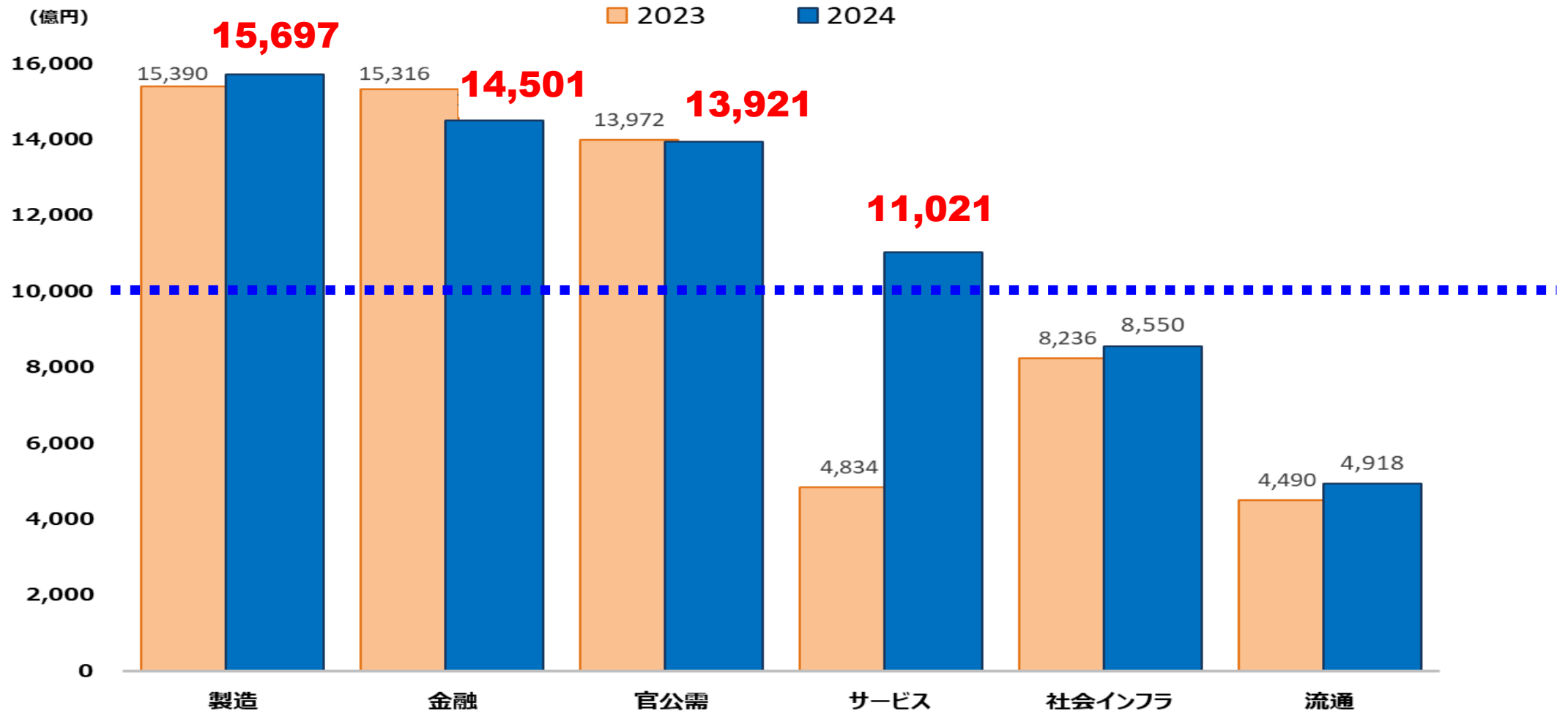
# （３）利活用分野別 ソリューションサービス市場規模 JEITA

単位：億円、％

| 利活用分野別     |           | 2023年度 | 2024年度 | 前年比    | 2024年度<br>構成比 |
|------------|-----------|--------|--------|--------|---------------|
| 民需         |           | 40,304 | 46,602 | 115.6% | 66.0%         |
|            | 金融        | 15,316 | 14,501 | 94.7%  | 20.5%         |
|            | 流通        | 4,490  | 4,918  | 109.5% | 7.0%          |
|            | サービス      | 4,834  | 11,021 | 228.0% | 15.6%         |
|            | 建設        | 274    | 465    | 169.7% | 0.7%          |
|            | 製造        | 15,390 | 15,697 | 102.0% | 22.2%         |
| 社会インフラ・官公需 |           | 22,208 | 22,471 | 101.2% | 31.8%         |
|            | 社会インフラ    | 8,236  | 8,550  | 103.8% | 12.1%         |
|            | 官公需       | 13,972 | 13,921 | 99.6%  | 19.7%         |
| その他日本向け    |           | 2,357  | 1,575  | 66.8%  | 2.2%          |
|            | 中小規模向け    | 69     | 65     | 94.2%  | 0.1%          |
|            | その他(分類不能) | 2,288  | 1,510  | 66.0%  | 2.1%          |
| 日本売上合計     |           | 64,869 | 70,648 | 108.9% | 100.0%        |

# (3) 利活用分野別 ソリューションサービス市場規模

製造・金融・官公需に続きサービスが1兆円を越える規模





## (4) DX関連のソリューションサービス

データを活用したビジネスおよび DX(デジタルサービスを含む)にかかわるソリューションサービス(SI開発、ソフトウェア、アウトソーシング・その他サービス)全体

対象となるDX 関連のシステムおよびサービス例は以下のとおり。

- DXと定義しているソリューションに関わる売上(コンサル、SI、クラウドサービス等)
- クラウドを活用した新規システム
- データの利活用のためのシステムやサービス(AI、機械学習、IoT におけるデータ収集・分析等)
- 競争力強化と収益の拡大のためのデジタルビジネスや顧客とのコミュニケーションを実現するサービス
- 「クラウド」「ビッグデータ」「モビリティ」「ソーシャル」の要素により形成される情報基盤

## (4) DX関連ソリューションサービス市場規模

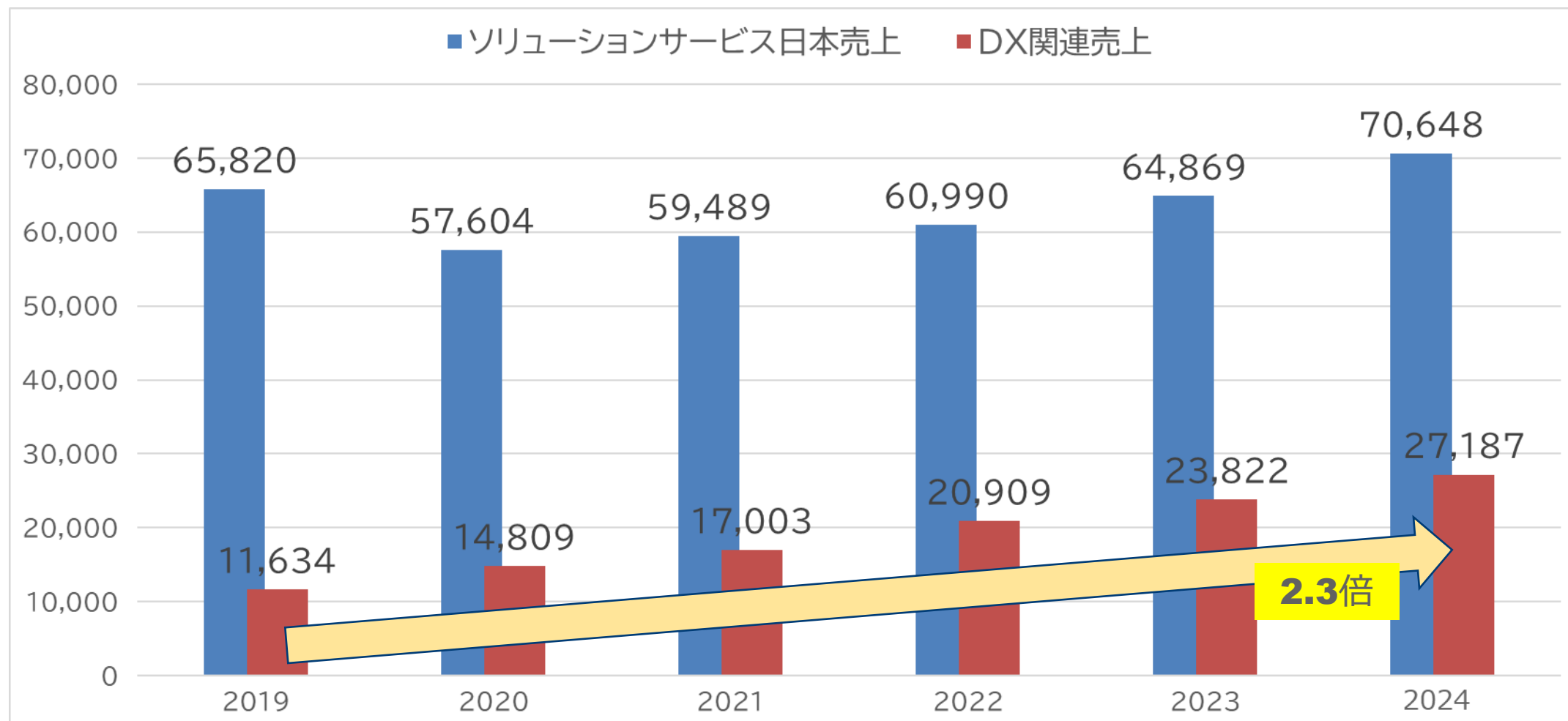
2024年度国内DX関連市場は対前年比14.1%増の2兆7,187億円

単位：億円、%

| DX関連ソリューションサービス<br>(利活用分野別) | 2023年度 | 2024年度 | 前年比    | 2024年度<br>構成比 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|---------------|
| ①民需                         | 16,363 | 19,119 | 116.8% | 70.3%         |
| ②社会インフラ・官公需                 | 7,173  | 7,924  | 110.5% | 29.1%         |
| ③その他                        | 286    | 144    | 50.3%  | 0.5%          |
| DX関連 日本売上合計                 | 23,822 | 27,187 | 114.1% |               |

# (4) DX関連ソリューションサービス市場規模トレンド JEITA

国内DX関連の投資は着実に伸長、COVID-19発生前から2.3倍に増加



# (5) DX関連・ビジネスモデル

## DX関連の売上げを2つのビジネスモデルに分解して実績調査を実施 「デジタルソリューションサービス」と「デジタルプラットフォームサービス」

| 名称               | 説明  |
|------------------|---|
| デジタルソリューションサービス  | <ul style="list-style-type: none"><li>ユーザ企業の経営変革のコンサルティングを起点に、デジタル技術を活用したシステム構築、アジャイル型開発やDevOps を活用し、データマネジメントを活用した絶え間ない変革を支援するSI</li><li>ユーザ企業自らがデジタル技術を活用できるようにする支援を含む(内製化支援やアジャイル開発受託、デジタル人材育成、共創など)</li><li>自社のDX のために開発したソリューションや、デジタルでしか実現できないサービスを、他社にサービスとして提供する</li><li>SaaS(ERP、業種特化型、業務共通、SCM)</li><li>業務特化型サービス(弁護士支援AI、河川水位検知IoT、住民向け公共サービスなど)</li><li>競争優位性を確保するためのサービス</li></ul> |
| デジタルプラットフォームサービス | <ul style="list-style-type: none"><li>業界共通クラウドサービス(旅行業、観光業、物流、決済、水道、MaaS、スマートシティなど)や汎用クラウドサービス(メガクラウド)、PaaS、IaaS(セキュリティ、ネットワーク、IoT)、汎用AI エンジン</li><li>協調領域を実現するサービス</li><li>その他、DX 関連のうち、上記デジタルソリューションサービスに含まれないサービス</li></ul>  |

## (5) ビジネスモデル別 DX関連市場規模

ビジネスモデル別では「デジタルソリューションサービス」が  
2024年度、対前年比15.8%増の1兆7,400億円

単位：億円、%

| DX関連ソリューションサービス<br>(ビジネスモデル別) | 2023年度 | 2024年度 | 前年比    | 2024年度<br>構成比 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|---------------|
| デジタルソリューションサービス               | 15,021 | 17,400 | 115.8% | 64.0%         |
| デジタルプラットフォームサービス              | 8,801  | 9,787  | 111.2% | 36.0%         |
| DX関連 日本売上合計                   | 23,822 | 27,187 | 114.1% |               |



# 電子情報産業の世界生産見通し(赤本)

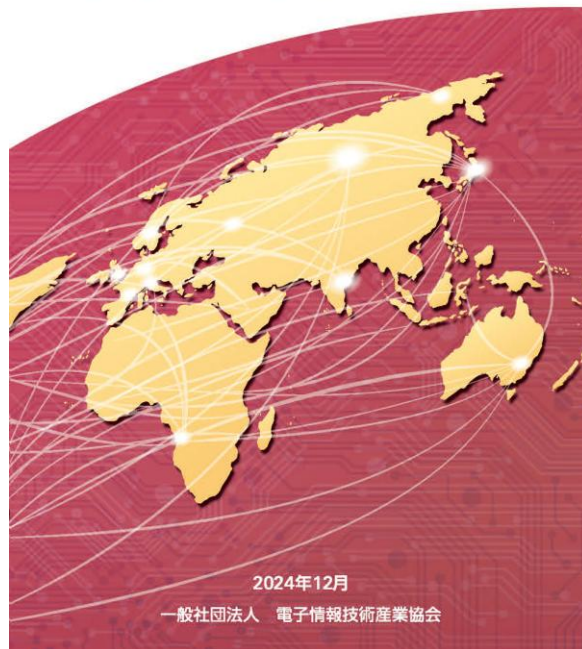
JEITA

毎年12月に発表する翌年の見通し

～JEITAの大きな森の方向性を示す羅針盤～

JEITA

電子情報産業の世界生産見通し

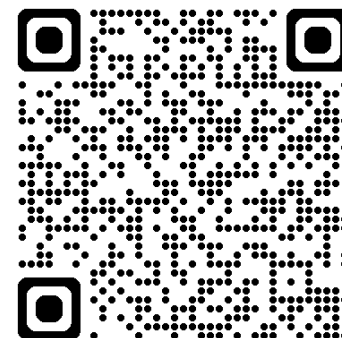


- 電子情報産業の全品目について
  - －金額規模でのマッピング・トピックス整理
  - －翌年の見通し・方向性提示
- 各分野や製品を金額規模で比較する。
- 世界の中での日系企業の位置づけ把握。
- 世界生産、日系企業生産、国内生産の3要素で、方向性を示す。

・電子情報産業の一品目としてソリューションサービスの世界生産見通しを調査・発表  
・来年1月開催予定の「JEITA電子情報産業の世界生産見通し講演会」にて  
“ソリューションサービスの動向”を講演予定

JEITAホームページより、概要資料をダウンロード可能。(毎年12月に更新)

JEITA世界生産



### 3.事業戦略と人財戦略の在り方について

ソリューションサービス人材開発専門委員会

委員長 川田 信弘 (沖電気工業株式会社)

副委員長 大見由紀人 (三菱電機デジタルイノベーション株式会社)

# ソリューションサービス人材開発専門委員会 JEITA 発表の構成

- 本発表は「2024年度の本委員会としての取組み内容の整理」と「2025年度の取組み方針の共有」の大きく2つの内容に分けて発表をいたします

＜前半パート＞  
2024年度取組み内容と成果

- 2024年度取組み内容の共有を行うことを通じて、ソリューションサービス人材開発専門委員会としての成果の発信を行うパートになります

＜後半パート＞  
2025年度取組み方針と現況

- 2024年度取組みをさらに発展・深掘りする上で2025年度取組み方針や現時点の活動状況を紹介します

# 2024年度 取り組み内容と成果

ソリューションサービス人材開発専門委員会

副委員長 大見 由紀人（三菱電機デジタルイノベーション株式会社）

# ソリューションサービス人材開発専門委員会

## これまでの活動内容

- 2023年度までの委員会活動は人事領域における調査活動をメインで取り組みましたが、2024年度からは議論と示唆出しを中心に行いました

2021年度

2022年度

2023年度

2024年度

テーマ

日本型ジョブ型人事制度  
に関する調査ジョブ型人事制度下における  
人材育成面の課題の調査自律的な学びの推進に向けた  
個社課題の議論と示唆だし「事業に貢献する人事」  
の実現に向けた議論と示唆だし

活動概要

- マスへのアンケート実施
- ジョブ型導入企業へのインタビュー

- ジョブ型導入企業への  
継続インタビュー

- 参加委員各社の取組  
みの共有
- 参加委員による議論と  
示唆だし

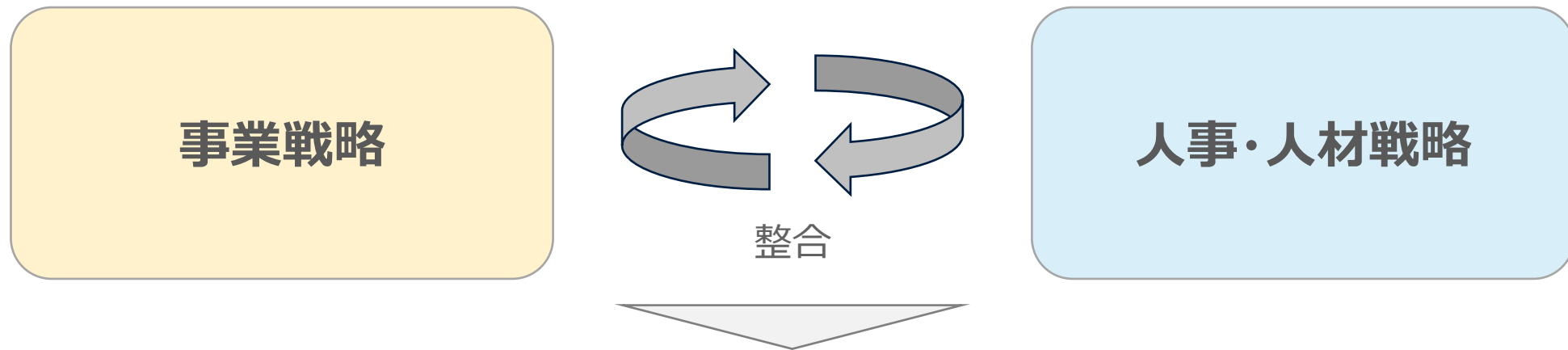
- 先進事例の研究
- 事業リーダーへのヒアリング
- 参加委員による議論と  
示唆だし

これまでの調査活動から得た情報も踏まえながら、  
2024年度は個別事例を踏まえた議論・検討を中心とした活動にシフトしました



# 2024年度の委員会活動における前提

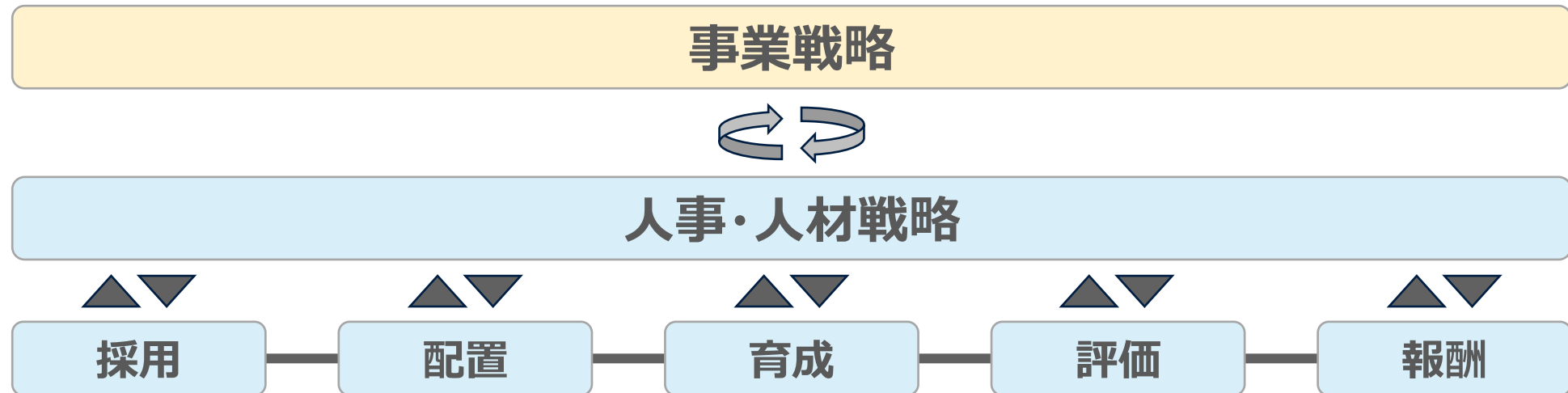
- 2023年度の活動内容からの学びを踏まえ、事業や事業を取り巻く環境変化が激しいDX時代においては、「**事業戦略**」と「**人事・人材戦略**」の**整合を図っていく**ことが、人材育成施策の事業貢献に繋がると考え、どのように貢献が実現できるかを焦点としました



**人事の事業への貢献を通じた、中長期的な事業の発展**

# 2024年度活動方針

- 「事業貢献」を実現するにあたり、人事を起点としてどのような貢献の在り方・考え方があり得るかを、参加委員間の議論を通じて検討していく方針となります



# 2024年度委員会での主な活動内容

■ 事業貢献の在り方を探求するため、2024年度は主に3つの活動を行いました

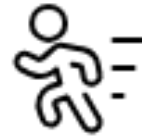
## ① 他社の先進取り組みの研究



- ・ 他社の先進的な表彰事例等の研究
- ・ 参加委員間の学びの議論

□ 事業・人事領域等のコンテスト等で表彰された他社の先進事例から、事業貢献に向けて人事ができることのヒントを得ました

## ② 事業リーダーインタビュー



- ・ 自社の事業リーダーへのインタビューの実施

□ 参加委員が実際に自社の事業リーダーにインタビューを行い、何が事業貢献に資するのかを共有・議論しました

## ③ 参加委員間での議論

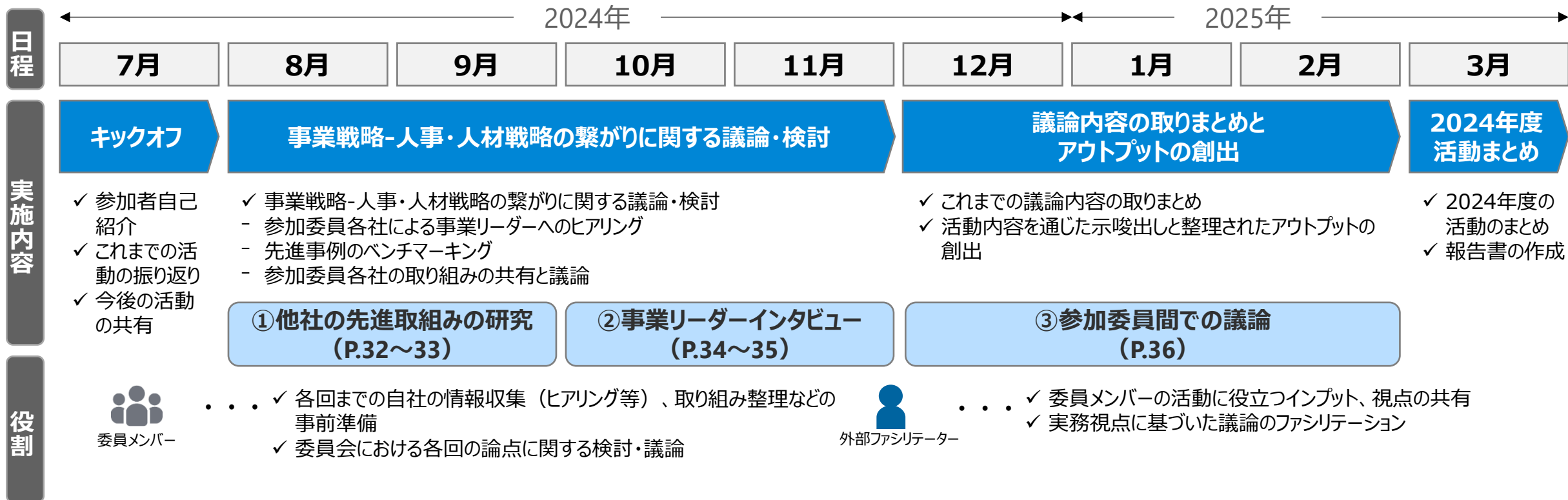


- ・ 参加委員が事業貢献を実感できた事例の共有と議論

□ 経験が豊富な参加委員間での議論を通じて、研究事例や実践状況の考察・示唆だしを行いました

# 2024年度活動の全体像

■ 2024年度は7～3月にかけて、事業と人事に関する議論・研究を行いました



# 活動詳細①他社の先進取組み 概要

■ 日本DX大賞受賞企業のDXやAI浸透に関する取組みを研究しました

## 事例(1)A建設会社

### “全社を巻き込んだDX推進風土づくり”

#### (外圧を乗り越え、事業を進化するためのDX推進)

- ・ 建設業界における人手不足や、勘や経験に頼った若手育成による戦力のバラつきを解決するため、DXをトップダウンで推進

#### (ハードの変革：ペーパーレス化・クラウド導入)

- ・ ペーパーレス化やクラウドの導入を関係部署を巻き込み一気に進め、生産性を飛躍的に向上させた

#### (ソフトの変革：挑戦し、称賛する風土づくり)

- ・ DX大会や表彰式を開催することで、DXが自律的に推進される組織風土づくりを行い、全社一体で変革を実現

## 事例(2)B食品会社

### “AI活用による生産性の向上”

#### (事業成長のためのAI導入・浸透)

- ・ 中期成長戦略として掲げた業務効率/ビジネスモデル変革を加速するために、自社発の対話型AIの導入・浸透を実施

#### (AI浸透PJへのトップの強い関与)

- ・ 社長自らがAI活用の重要性を説き、スピード感のあるAI活用を実現

#### (成功事例の素早い展開)

- ・ 各部門における作業時間の短縮等の成功事例を取り上げ、全社に迅速に横展開し、推進力を高めた

# 活動詳細①他社の先進取組み 示唆まとめ

- 事業貢献のために戦略や施策の一貫性を持たせるためには、キーマン・キー部門の巻き込み、スピード感を持った対応、成果の見える化と称賛がポイントとなります

## Point①キーマンやキー部門の巻き込み

- 人事部門に閉じず、経営企画や法務部門等の導入のプロセスで強固の連携すべき部門をPJメンバーとして巻き込む
- トップが発信する場面で全社に推進したい取組みを取り上げて頂くよう、事前に働きかけを行う

## Point②スピード感をもった対応

- DXやAI浸透の専門チームを組成し、全社から寄せられる質問や困りごとにすぐに対応できる体制づくりをする
- プロンプトの作成方法等、躓きやすいポイントを事前に想定し、プロンプト集をつくりあらかじめ各組織に展開する

## Point③成果の見える化と称賛

- 業務生産性の向上だけにフォーカスしたダッシュボードを作成し、DX・AI浸透による成果をわかりやすく、見える化する
- 年数回のDX大会等、社内の好事例を称賛する場を設け、取組みのモチベーションを高く維持する

# 活動詳細②事業リーダーインタビュー 概要

- 事業リーダーは、人材データやスキル見える化を行ってくれる点に人事の取組みの効果性を感じている一方で、人事施策間の繋がりについては課題感を感じていました

## 問いかけ（一例）

### （人事施策に関して良いと感じる点）

- 人事部門が取り組む施策に関して、「事業への貢献」という観点から効果的であると感じることは何か

### （今後、さらに人事部門に期待したいこと）

- 現状の組織・人材の課題を解決するために、人事部門からどのような支援があると嬉しいか

## 事業リーダーからのフィードバック

### （人材データ・スキル見える化への評価）

- 事業に必要となる人材のスキル定義や、スキルアセスメント等による人材の可視化は効果を実感している

### （事業成果に繋げるための体系に課題あり）

- 育成施策等単体の品質は高いと感じる一方で、事業成果にどのように繋がるのか、また評価や報酬との接続に関してストーリー性が見えにくいと感じている



# 活動詳細②事業リーダーのフィードバック詳細

- 研修単体のクオリティの高さや、人材データの共有は事業部から喜ばれている一方で、事業成果に人事施策が貢献する具体的なストーリー・体系づくりをより求められている

| フィードバックの分類              | フィードバック詳細（抜粋）  |
|-------------------------|--|
| 事業部から人事の取組みが「喜ばれている点」   | <ul style="list-style-type: none"><li>外部講師を招かず、事業部門の人材を講師にすることが社内人材活用に繋がっていると評価された</li><li>重点育成領域におけるスキル・研修を定めていることを評価された</li><li>目標を前倒しに達成したこと、様々な仕掛けを行っていることを高く評価された</li><li>人材データの可視化（今いる人材や、これから採用する人材等）</li><li>研修後の実践サポート（伴走支援）は有難いと思われる</li></ul>   |
| 事業部から人事の取組みの「課題と感じている点」 | <ul style="list-style-type: none"><li>DX研修に関して、より高いレベルの研修が求められている</li><li>各施策の狙いは理解されているが、施策全体としての目的が不明確のため、体系化が必要</li><li>効果の見える化と施策ごとのフィードバックが不足しており、施策の価値を深める仕掛けが必要</li><li>育成で終わらず、評価や報酬に繋げていくことが望まれる</li><li>スキル定義をもとに「測定→次に繋げる」仕組みが必要（従来型の学習カリキュラムでは不十分）</li><li>事業貢献のためにはアサイン最適化＋スキルレベル把握を前提とした人材育成が求められる</li><li>事業貢献を定量的に測定する仕組みがまだ弱い（KPI）</li><li>成果を事業直結で示すために、アサイン含め一気通貫で仕組み化していく必要がある</li></ul> |

# 活動詳細③参加委員間での議論

■ 人事部門が事業に貢献するためには、人事部門そのものの視座・スタンスを高めること、個人と会社の成長ストーリーを設計すること、データ活用をすることが重要となります

## 人事部門の 視座・スタンス

人事部門のミッションは人材の可視化や成長支援と定義される現状が多い一方で、**事業のあるべき姿を見据えたメッセージや施策の設計**を行うことを、**事業部とのコミュニケーションを取りながら続けていくことが大事なのではないか**

## 個人の成長・会社 の成長のストーリー

育成施策を「点」で事業部に届けるのではなく、**人材を成長させ、事業成果に貢献することができた結果、個人の評価に繋がる**というような、個人と事業が共に成長していくストーリーを設計する

## データの有効活用

事業の状況は刻一刻と変化していき、必要とされるスキルも変化していく。**スキルアセスメント等のデータを駆使しながら、その時の事業や組織、人に最適な施策を提案し続けることが、事業貢献の肝なのではないか**

# 2024年度活動のまとめ・示唆・具体策

■ 事業貢献のための人事を実現するためには、以下を参考としつつ、自社における目的やねらいと照らし合わせて検討・実践を推奨いたします

## データを活用した 事業部ニーズの掘り下げ

現場で暗黙知となっている人材のスキル等を、人事が持つデータを活用することで言語化し、成果創出のためにどのようなことをすべきかを事業部と共に考える

- ・ 特定部門の人員計画（どんな人を、どの程度、いつ採用するか）の共有
- ・ **スキルアセスメントデータをたたき台とした、事業成長に必要なスキルの検討**
- ・ デジタルリテラシー・語学力・専門技術・資格などのデータ共有

## 事業成果に繋がる 施策間の整合・ストーリー設計

育成施策等を「点」だけで事業部に届けるのではなく、人材が育成された結果どのような評価に繋がり、事業成果に繋がるか、個人の成長と事業の成長が成されるストーリーを設計する

- ・ **人材育成施策が事業成果にどのように繋がっている、事業リーダーに直接インタビューを行う**
- ・ 他の人事機能の取組みをヒアリングし、自部門の施策の目的や位置づけの再検討

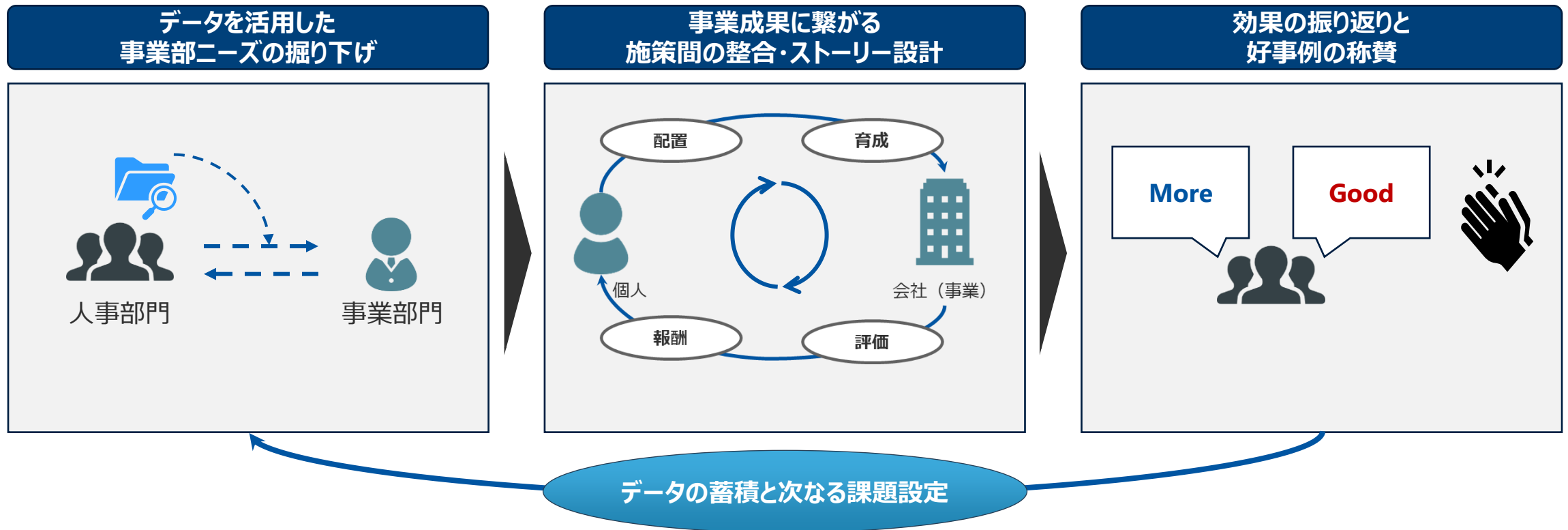
## 効果の振り返りと 好事例の称賛

実施した後の効果（事業成果にどの程度寄与したか）を振り返ると共に、事業内で生まれた好事例は積極的に取り上げ、称賛し、成果創出の好循環や、事業部との関係性強化を行う

- ・ 研修自体の内容評価ではなく、事業リーダーインタビューで聴けた事業成果への寄与度という観点で振り返る
- ・ 好事例インタビューを好事例を生み出した当事者に伺い、記事としてまとめる
- ・ ○○大会、等の称賛イベントの実施

# 2024年度活動のまとめ・示唆の図解

- 事業部のニーズを引き出しながら個人・会社の成長を循環させるストーリーを描き、施策の効果の振り返り・好事例の称賛を行うサイクルを回すことが事業貢献において重要



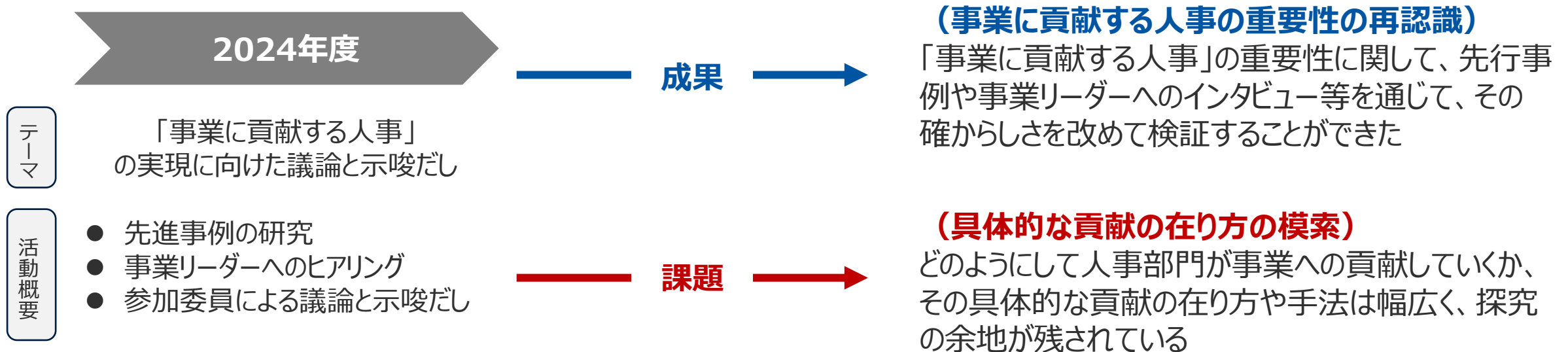
# 2025年度 取り組み方針と現況のご紹介

ソリューションサービス人材開発専門委員会

委員長 川田 信弘（沖電気工業株式会社）

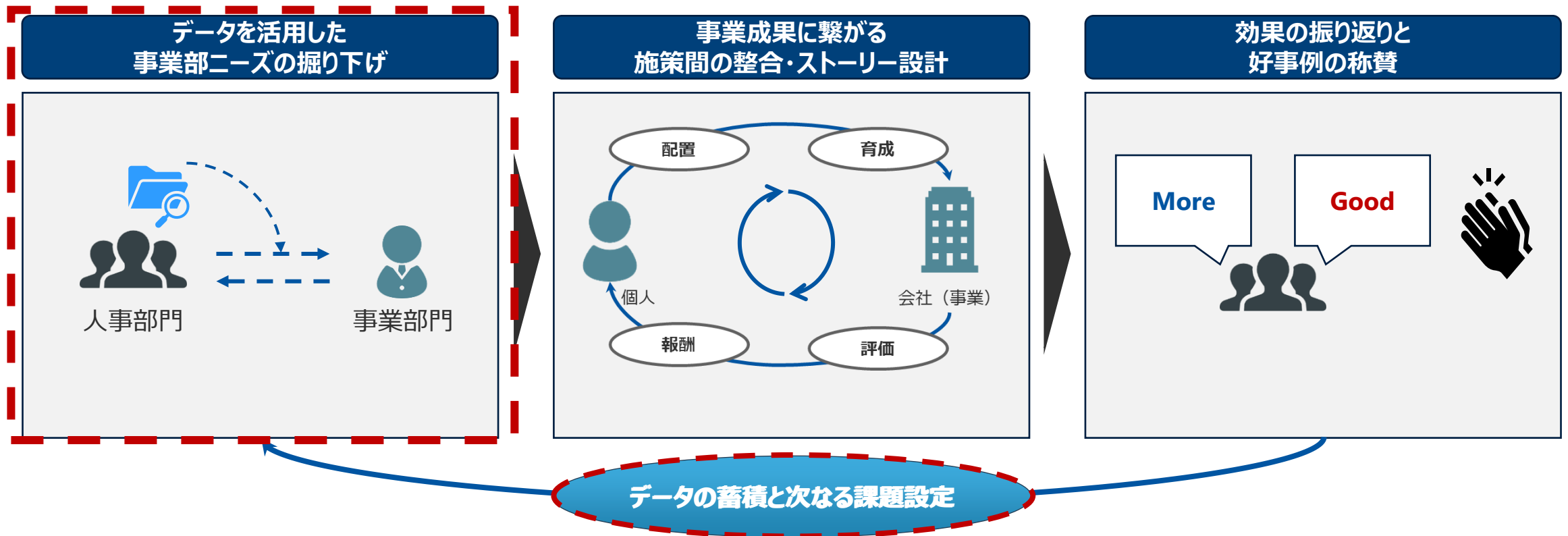
# 2024年度活動の振り返り

■ 2024年度活動の成果と課題を振り返り、2025年度は取組みのステップアップをいたします



# 2025年度活動で注力するポイント

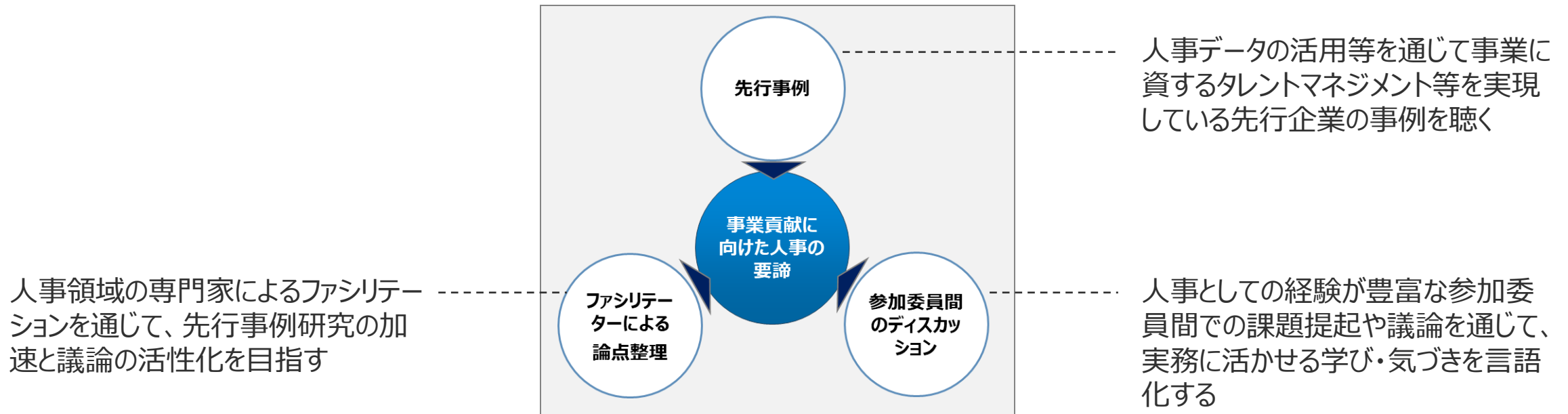
- 個人・会社の成長を循環させるストーリー設計を人事が行い、事業側と同じ絵を捉えると共に、その過程でデータの活用・蓄積を進めることがポイントになります





# 2025年度活動方針の紹介

- 事業貢献を実現する人事を目指すため、今年度は具体的な貢献の在り方をゲストスピーカーの招聘や委員内の議論を通じて行います。特に、昨年度から課題として上がっている「データ活用」についても先行事例の研究を通じて、有効な貢献の在り方を模索します



# 活動の全体イメージ（現想定）

■ 2025年度はゲストスピーカーを招聘しながら、事業貢献の在り方を検討します

| 日程   | 2025年  |    |  |     |     | 2026年   |    |  |    |                          |
|------|--|----|--|-----|-----|---|----|--|----|--------------------------|
|      | 7月   | 8月 | 9月   | 10月 | 11月 | 12月   | 1月 | 2月   | 3月 |                          |
| 実施内容 | キックオフ・今年度テーマの具体化   |    | ゲストスピーカーによる事例共有  |     |     | 各社提言内容の検討   |    | 2025年度活動まとめ                                  |    |                          |
|      | <p>（テーマ案の洗い出し）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>事業貢献の一つの手段としてのデータ活用を中心に深ぼる</li><li>「人事データ」は広範のため、どこまでのデータを取り扱うか</li><li>スキルデータの信頼性をどのように高めるか</li><li>人材育成の費用対効果の可視化</li></ul> |    | <p>（テーマに関する議論）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>既存のデータ起点ではなく、仮説ベースでのデータ活用を検討する必要性があるのではないか</li><li>データの議論だけではなく、大目的である事業貢献にも目を向けるべきではないか</li><li>事業貢献を見据えた事例研究等を行いつつ、その一環でデータ活用等の手法も研究する方向性</li></ul> |     |     | <p>（C食品会社人事による事例共有）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>C食品会社の人事をゲストスピーカーとして招聘し、タレントマネジメントに関する取組みの共有を頂いた</li><li>システムの構造も重要である一方で、システムを活用する側（現場従業員や人事）の体験の質をデザインすることが重要である等の気づきがあった</li></ul> |    | <p>✓今年度テーマに関する論点設定に基づき、各社での実践を通じた仮説検証を行う</p> |    | <p>✓2025年度の活動内容をまとめる</p> |

JEITA ソリューションサービス事業委員会

<https://home.jeita.or.jp/solution/index.html>



## 本件に対するお問い合わせ：

一般社団法人電子情報技術産業協会（JEITA） 事業戦略本部 事業推進部  
〒100-0004 東京都千代田区大手町1丁目1番3号 大手センタービル  
E-mail : itis@jeita.or.jp

**JEITA**